

ESTRATÉGIA NACIONAL DO MP DIGITAL

Nota Técnica: Valorização das equipes de TI dos Ministérios Públicos

Comitê de Políticas de Tecnologia da Informação do Fórum Nacional de Gestão do Ministério Público (CPTI/FNG)



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

ESTRATÉGIA NACIONAL DO MP DIGITAL

NOTA TÉCNICA: VALORIZAÇÃO DAS EQUIPES DE TI DOS MINISTÉRIOS PÚBLICOS

1.	INTRODUÇÃO.....	3
2.	PROBLEMATIZAÇÃO	3
3.	AÇÕES REALIZADAS.....	4
4.	PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DOS PROBLEMAS.....	6
5.	CONCLUSÃO	7
6.	BIBLIOGRAFIA	7

1. INTRODUÇÃO

Estudos mostram que as últimas décadas foram marcadas por grandes avanços tecnológicos na humanidade e alguns fatores foram preponderantes nesse processo de modernização, como, por exemplo, a popularização do uso da Internet, viabilizada pela diminuição gradativa de seus custos operacionais ao longo do tempo e a posterior migração de diversos serviços, tanto públicos quanto privados, para tal plataforma, diminuindo ou mesmo extinguindo os antigos formatos. Outro fator a ser observado foi o advento da epidemia da Covid, a partir de março de 2020, que atuou como um impulsionador do uso das diversas tecnologias existentes, forçando quebras de paradigmas e de preconceitos e diminuindo os ciclos entre as prospecções de tecnologias e produtos e seus usos massivos (PEREIRA et al., 2021). Uma das consequências desses fatos foi o aquecimento no mercado de trabalho da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), potencializado pelo “novo” formato de trabalho à distância, até então pouco utilizado, acentuando uma espécie de globalização na contratação e atuação de tais profissionais, gerando rotatividade, diminuição da oferta de mão de obra especializada, elevação salarial, dentre outras questões.

Para elaboração do presente trabalho, foram necessárias pesquisas bibliográficas em artigos acadêmicos e livros, pesquisa documental em normativos, recomendações, acórdãos, relatórios técnicos, entre outros, incluindo reuniões, com o objetivo de coletar, consolidar e analisar dos dados, bem como propor ações para mitigação dos problemas encontrados.

2. PROBLEMATIZAÇÃO

Importante destacar que, apesar da inegável contribuição das tecnologias para a qualidade de vida da humanidade, como todo produto ou serviço, o seu uso muitas vezes pode ser feito sem a devida observância ética, abrindo assim oportunidades para disfunções comportamentais na sociedade, tais como invasões de privacidade de dados, furtos, manipulações, ocultações, sequestros e posterior cobrança de resgates. Tais problemas, apesar de não serem novidades, foram potencializados pela popularização do uso de *smartphones* e pela citada migração de serviços para a Internet. Novamente a área de TIC passa a ser demandada (e valorizada) no processo de prevenção e garantia de funcionamento dos novos modelos de trabalho, conforme descrito na pesquisa de Luft et al. (2021).

Conforme citado anteriormente, a epidemia da Covid foi um dos fatores que impactou significativamente a sociedade mundial, em função da insegurança gerada no início do seu ciclo, quer pelo desconhecimento quanto ao contágio, quer pela falta de informação quanto à prevenção e cura, fazendo com que os governos implantassem restrições de mobilidade aos seus cidadãos como uma das formas de prevenção da doença, além de outras medidas. Isso fez com que as instituições tivessem que sair das suas zonas de conforto e repensar a forma de atuação de seus colaboradores em curtíssimo prazo, sob pena de inviabilizarem completamente o seu funcionamento e, no caso de instituições privadas, chegassem à falência (PEREIRA et al., 2021). Com isso, os processos de adesão às tecnologias, muitas vezes lentos e/ou inertes, tiveram que ser reorquestrados, sendo aceleradas as automatizações em diversas áreas, como, por exemplo, comércio eletrônico, logística, prestação de serviços, maior ênfase no governo digital, dentre outras.

Com o mercado cada vez mais aquecido na área de TIC, para atendimento da “explosão” de demanda, a mão de obra especializada foi ficando cada vez mais escassa, aumentando gradativamente a rotatividade e/ou evasões dos profissionais nas empresas e instituições, em busca de valorizações financeiras e melhor qualidade de vida (LUFT et al., 2021), comprometendo, por vezes, a sustentação de serviços de TIC. Um ponto a ser observado é que o uso gradativo de tecnologias naturalmente exige a substituição da mão de obra por outras mais especializadas (RIBEIRO, 2022; BRESNAHAN et al., 2002; KING et al., 2017) e, por consequência, com maiores salários (RIBEIRO, 2022; TEIXEIRA; MENEZES-FILHO, 2012).

Diante desse cenário, diversas empresas passaram a planejar e atuar em soluções de contorno para reforçar seus quadros de pessoal, com ações como capacitações gratuitas, com objetivo de formar seus próprios profissionais, e flexibilização no limite de idade para as contratações dos profissionais de TIC.

Instituições públicas também foram afetadas pelos fatores até aqui expostos, tendo como agravante, em boa parte delas, os grandes períodos sem recomposições salariais, necessárias à compensação das perdas oriundas de processos inflacionários, e sem elaboração/aprovação de novos planos de cargos e salários. Com isso, a atratividade, anteriormente existente em tais instituições, aos poucos foi sendo diminuída.

É importante destacar que estudos indicam que um dos fatores que mais impactam na gestão de TIC é o humano (DE ARAÚJO; DA SILVEIRA; OLIVIER, 2021; BARTOL; MARTIN, 1982; LOUNSBURY, 2007) e que rotatividade em órgãos públicos por vezes geram diversos problemas de descontinuidade em serviços e projetos, repercussão negativa na base de conhecimento institucional, além de outros problemas gerenciais, concluindo que rotatividade é um tema de interesse estratégico (SOARES; CAPISTRANO; BARBOSA, 2015).

Ao se observar as instituições públicas que atuam no poder judiciário, novos pontos foram agregados ao cenário já complexo de demandas tecnológicas, tais como a necessidade de migração de processos físicos para o meio eletrônico e o fortalecimento do conceito do “judiciário 24 horas”, como, por exemplo, a disponibilização dos “balcões virtuais”, exigindo disponibilidade do corpo técnico para atuação em plantões e sobreaviso. Apesar da importância da modernização alcançada com tais ações, refletindo em melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, notou-se um aumento da insatisfação dos profissionais de TIC, uma vez que, via de regra, as horas trabalhadas em tais plantões e sobreavisos são registradas em bancos de horas para uso posterior, somando-se, portanto, aos não raros bancos abarrotados e, frequentemente, perdendo-se ao fim dos ciclos de expiração (por vezes limitados a um ano para usufruto).

3. AÇÕES REALIZADAS

Há que se destacar esforços realizados por algumas instituições públicas no sentido de atenuar a grave evasão de profissionais de TIC para o mercado privado, tais como a elaboração de diagnósticos, através de pesquisas quantitativas e qualitativas, com o objetivo de identificar e/ou confirmar hipóteses sobre os fatores que causam a evasão e a criação de normativos, recomendações e propostas de gratificações, visando atenuar a diferença salarial entre os entes públicos e privados, tudo isso com objetivo principal de se tornarem mais competitivas e reterem talentos.

Para exemplificar as ações de mitigação dos problemas até aqui expostos, pode-se destacar como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em seu Art. 25. da Resolução nº 370/2021, demonstrou preocupação com a carreira de TIC ao recomendar que:

o órgão busque implementar instrumentos de reconhecimento e valorização dos servidores da área de TIC, propiciando oportunidades de crescimento profissional direcionadas aos servidores do quadro permanente do órgão, com vistas à retenção de talentos.

Sobre a criação de gratificação específica para área de TIC, o Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação, do Poder Judiciário (ENTICJUD) 2021-2026, sugeriu que

seja[fosse] regulamentada a sua percepção e condições e associando a critérios objetivos, como: [...] — Grau de responsabilidade ou atribuição técnica específica do servidor, a fim de estimular a colaboração de alto nível e evitar a evasão de especialistas em determinada área; — Projetos de especial interesse para o órgão, de forma a obter um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes; — A gratificação deverá ser destinada aos servidores do quadro permanente do órgão, nas áreas de TIC e lotados nas unidades diretamente subordinadas à essa área, para minimizar a rotatividade de

pessoal efetivo; — A percepção da gratificação específica difere daquela associada ao exercício das funções gerenciais da estrutura organizacional [...].

Em consonância, no “Relatório de Levantamento - Diagnóstico da situação da estrutura de recursos humanos alocados na área de TI das Instituições Públicas Federais”, os Ministros do Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão 1200/2014 - TCU - Plenário, decidiram

[...]:

9.1. informar [...] ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ao Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), [...] que as informações apresentadas no presente relatório de levantamento, além de outros trabalhos desenvolvidos por este Tribunal (e. g. Acórdãos 786/2006, 2.471/2008, 2.585/2012, e 1.233/2012, todos do Plenário), indicam a necessidade de reformulação da política de pessoal de TI no que concerne à:

9.1.1. criação de cargos específicos da área de TI, distribuídos em carreira, de forma a propiciar a oportunidade de crescimento profissional; [...]

9.1.3. estipulação de remuneração coerente com a relevância das atribuições desenvolvidas; [...]

9.3. recomendar, [...]:

9.3.2. [...] ao Conselho Nacional de Justiça, ao Conselho Nacional do Ministério Público [...]:

9.3.2.1. estabelecer estratégias que visem a minimizar a rotatividade do pessoal efetivo, atuante na área de TI, inclusive com o desenvolvimento de ações voltadas à criação de carreira específica de TI, com remuneração compatível com as atribuições dos respectivos cargos, de modo a tratar as principais causas da evasão de pessoal identificadas;

Quanto à política de gestão de pessoas, na Resolução nº 211/2015 do CNJ, em seu Art. 14., cita que:

cada órgão deverá definir e aplicar política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, recomendando-se a criação de cargos, especialidades e gratificação específicos para essa área. [...] § 2º Caberá ao órgão deliberar sobre a criação de gratificação específica para área de TIC, regulamentando a sua percepção e condições [...]

Ainda sobre o tema, a Portaria CNMP-PRESI nº 81/2021 do CNMP, no Art. 5º cita que:

a Política de Gestão de Pessoas do CNMP orientar-se-á pelas seguintes diretrizes: [...] X – Benefícios, Incentivos e Retenção: promover incentivos institucionais que gerem atratividade da carreira, o que engloba auxílios remuneratórios e não remuneratórios, [...] primando pelos critérios de mérito e qualificação e aumento de complexidade no exercício das funções, observadas as limitações de ordem legal e orçamentária;

Sensibilizada com a questão do estímulo e valorização dos servidores e servidoras de TIC, a Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União – Fenajufe, encaminhou o Ofício FENAJUFE nº 062/2023 ao Coordenador do Fórum de Discussão Permanente de Gestão da Carreira dos Servidores do Poder Judiciário da União apresentando:

propostas para estímulo e valorização dos Servidores e Servidoras de TIC do PJU a partir da pauta de reivindicações aprovada no I Encontro Nacional da Fenajufe dos Servidores e Servidoras de TI. [...] Nesse contexto, [...] sem prejuízo da luta geral de valorização de toda a categoria, deve ser adotada a luta prioritária por uma gratificação específica para

os servidores e servidoras de TI, a fim de garantir a valorização e a manutenção de pessoas qualificadas dessa área trabalhando nos tribunais e no MPU, conforme, inclusive, já aprovado no 11º Congresso da Fenajufe, realizado em 2022. O I Encontro Nacional da Fenajufe dos Servidores e Servidoras de TI estabeleceu como pautas prioritárias do segmento: 1. Gratificação ligada à efetiva execução de atividades de TIC e desvinculada de avaliação de desempenho, conforme aprovado no 11º Congresso da Fenajufe [...].

Quanto à exigência de trabalho presencial, o CNJ, ao julgar a consulta 0007756- 21.2022.2.00.0000 de 14/02/2023 formulada pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), aprovou por unanimidade o percentual de 100% de teletrabalho para os servidores de TIC, com o argumento de que "não é recomendável aplicar essa porcentagem [de 30%], a fim de não afetar negativamente o trabalho e gerar evasão de profissionais dessa área". Para o conselheiro Marcos Vinícius Jardim Rodrigues, relator da consulta:

o regime de teletrabalho direcionado aos servidores do quadro permanente que exercem suas atividades voltadas exclusivamente para a área de TIC deve ser considerado como relevante instrumento a ser utilizado pelos Tribunais para otimizar a retenção de talentos e reduzir a evasão de tais profissionais, garantindo, assim, a continuidade da prestação dos serviços considerados estratégicos, conforme prevê a Resolução CNJ 370/2021.

Em relação ao quadro de pessoal permanente, no relatório intitulado Levantamento de Pessoal de TI, do TCU, do ano 2015, recomendou-se que:

deve ser definida e aplicada política de gestão de pessoas que promova a fixação de recursos humanos na área da TIC, determina que os tribunais devem manter quadro de pessoal permanente de TIC compatível com a demanda e o porte. [...] O que pode ser feito para melhorar a situação de pessoal de TI na APF Nesse sentido, o TCU, [...] informou aos órgãos governantes superiores que os dados apurados durante o levantamento indicam a necessidade de reformulação da política de pessoal de TI.

Quanto ao tópico “ameaças”, no diagnóstico de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do CNMP 2019- 2021, tal entidade destaca os seguintes pontos:

— Falta de reconhecimento da TI como área estratégica — Ausência de uma política de valorização de especialistas técnicos promovendo a carreira em Y — Rotatividade de servidores frente a carreiras melhores de outros órgãos — Desmotivação gerada pelo não recebimento de gratificação [...]

4. PROPOSTAS PARA MITIGAÇÃO DOS PROBLEMAS

Diante dos problemas aqui evidenciados, no sentido de mitigar seus impactos, sugere-se que as unidades e os ramos do Ministério Público Brasileiro adotem as seguintes medidas:

- 1). Regular e implementar a Gratificação de Tecnologia da Informação e Comunicação (GATI) para os servidores com cargo de Técnico ou Analista de TIC, que atuem na área de TIC, independentemente de estarem ou não com encargo de função de chefia ou assessoramento. Para o cálculo da GATI, sugere-se aplicar um coeficiente não inferior a 50% sobre a última referência do cargo de analista de TIC (C13) constante do plano de cargo e salário do MPU.
- 2). Regular e implementar a Gratificação de Projetos (GP) para os servidores com cargo de Técnico ou Analista de TIC. Propõe-se que a GP seja devida ao servidor ocupante de cargo efetivo do quadro de pessoal do Ministério Público Brasileiro, a partir de designação por ato da autoridade competente, com o objetivo de desenvolver e implementar projetos de interesse da Administração.

Para o cálculo da GP, sugere-se aplicar o coeficiente de 35% do vencimento básico mensal do servidor, a exemplo do que ocorre na PORTARIA PGR/MPU Nº 89, DE 13 DE SETEMBRO DE 2019.

- 3). Regularizar e implementar o regime de teletrabalho de forma que pelo menos 50% dos servidores com cargo de Técnico ou Analista de TIC, que atuem na área de TIC, estejam 100% em teletrabalho;
- 4). Tratar, de maneira diferenciada, o banco de horas de servidores de TIC, que atuem na área de TIC, de forma que as horas não expirem, além de instituírem mecanismos para o recebimento dessas horas em pecúnia.

5. CONCLUSÃO

É inegável a importância assumida pela TIC na estruturação das organizações públicas e privadas nos últimos anos, chegando-se ao ponto de não se imaginar mais o funcionamento de algumas delas sem o seu uso. Obviamente, com o nível de automatização alcançado, diversos outros fatores passaram a pautar as preocupações dos gestores, como por exemplo os planos de contingência de equipamentos e serviços, os mecanismos de prevenção aos ataques cibernéticos, autenticidade, disponibilidade, dentre outros, fazendo com que os profissionais de TIC fossem cada vez mais demandados e valorizados ao longo do tempo. Naturalmente o mercado de trabalho de tais profissionais ficou aquecido e a evasão desses profissionais em empresas privadas e instituições públicas tornou-se uma realidade a ser enfrentada.

O presente estudo teve por objetivo a elaboração de enunciado técnico para tratar do Plano de Sustentação dos Serviços de TI no âmbito do Ministério Público Brasileiro. Para subsidiar os trabalhos, foram necessárias pesquisas bibliográficas em artigos acadêmicos e livros, pesquisa documental em normativos, recomendações, acordos, relatórios técnicos, entre outros.

A partir dos dados coletados, identificou-se que alguns fatores são preponderantes na garantia de sustentação de soluções, tais como a retenção e valorização de profissionais de TIC, preservando a gestão do conhecimento e as diversas ações de capacitação e investimentos realizadas ao longo de suas carreiras. A seguir, com base nos dados previamente coletados, observou-se as ações já realizadas por algumas instituições no sentido de atenuar os problemas supracitados. No capítulo 4 foram apresentadas propostas para mitigar tais questões.

Importante destacar que este trabalho não possui a pretensão de esgotar a análise e as possibilidades de resolução dos problemas aqui apontados, mas tão somente trazer à baila esse importante tema e a urgência na sua resolução, preferencialmente em curto prazo.

6. BIBLIOGRAFIA

DE ARAÚJO, Cleber; DA SILVEIRA, Rogério Zanon; OLIVIER, Marilene. Fatores que impactam a produção de sistemas de informação: Estudo no Ministério Público Federal. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 12, p. 115942-115962, 2021.

BRASIL. CNJ - Conselho Nacional de Justiça. **Guia da Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2021- 2026 Publicação com os procedimentos, recomendações e boas práticas aplicáveis à ENTIC-JUD Conselho Nacional de Justiça**. Brasília, 2021. Disponível em: [guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf \(cnj.jus.br\)](https://www.cnj.jus.br/guia-da-entic-jud-res370-2021-10-07-rev2.pdf) . Acesso em: 05 jun. 2023.

Resolução nº 211/2015 - Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD) 2015-2020. Brasília, 2015. Disponível em [resolucao_211_15122015_18122015173345.pdf \(cni.jus.br\)](https://resolucao.211.15122015.18122015173345.pdf). Acesso em: 05 jun. 2023.

BRASIL. CNMP - Conselho Nacional do Ministério Público. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do CNMP 2019-2021.** Brasília, 2019. Disponível em cnmp.mp.br/portal/images/Portarias_Secretaria_Geral_nova_versao/2019/: Acesso em: 05 jun. 2023.

Consulta 0007756-21.2022.2.00.0000 de 14/02/2023 formulada pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Disponível em: [Teletrabalho: CNJ aceita exceção para trabalhadores em tecnologia de informação - Portal CNJ](https://teletrabalho.cnj.aceita.excecao.para.trabalhadores.em.tecnologia.de.informacao-portal.cnj). Acesso em: 30 jun. 2023.

Portaria CNMP-PRESI nº 81/2021 - Institui a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do CNMP Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP. Disponível em: [Conselho Nacional do Ministério Público - Início \(cnmp.mp.br\)](https://conselho.nacional.do.ministerio.publico-inicio.cnmp.mp.br). Acesso em: 05 jun. 2023.

TCU – Tribunal de Contas da União. Acórdão 1200/2014 - TCU - Plenário Relatório de Levantamento - Diagnóstico da situação da estrutura de recursos humanos alocados na área de TI das Instituições Públicas Federais Tribunal de Contas da União. Brasília, 2014. Disponível em: [Pesquisa textual | Tribunal de Contas da União \(tcu.gov.br\)](https://pesquisa.textual|tribunal.de.contas.da.uniao.tcu.gov.br). Acesso em: 05 jun. 2023.

Levantamento de Pessoal de TI – TCU -Sumário Executivo - Tecnologia da Informação. Disponível em: [Tribunal de contas da União \(tcu.gov.br\)](https://tribunal.de.contas.da.uniao.tcu.gov.br). Acesso em: 05 jun. 2023.

BARTOL, K. M., MARTIN, D. C. Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications. **MIS Quarterly**, 1982. n. 6(Special Issue), 49- 70.

BALASSIANO, Moisés; SEABRA, Alexandre Alves de; LEMOS, Ana Heloisa. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 31-52, 2005.

BRESNAHAN, Timothy F.; BRYNJOLFSSON, Erik; HITT, Lorin M. Information technology, workplace organization, and the demand for skilled labor: Firm-level evidence. **The quarterly journal of economics**, v. 117, n. 1, p. 339-376, 2002.

KING, Joe; REICHEL, Malte; HUFFMAN, Matt L. Computerization and wage inequality between and within German work establishments. **Research in Social Stratification and Mobility**, v. 47, p. 67-77, 2017.

LOUNSBURY, J. W., MOFFITT, L., GIBSON, L. W., DROST, A. W., & STEVENSON, M. W. An investigation of personality traits in relation to the job and career satisfaction of information technology professionals. **Journal of Information Technology**, 2007. n. 22, p. 174-183.

LUFT, Renato; DE ARAÚJO, Cleber; BALBINOT, Jeyson Isaac; SEELIG, Daniel Artur. Importância Estratégica dos Serviços de Segurança da Informação para a Valorização da Carreira de Tecnologia da Informação e Comunicação no Ministério Público Federal. In: SENHORAS, E. M. **Organizações Públicas e Empresas Privadas: Estratégia, Inovação e Tecnologia**. Atena, 2021. p. 1-388–416.

MENEZES-FILHO, Naércio Aquino; RODRIGUES JR, Mauro. Tecnologia e demanda por qualificação na indústria brasileira. **Revista Brasileira de Economia**, v. 57, p. 569-603, 2003.

PEREIRA, Lúcio Camilo Oliva et al. Evasão de Profissionais de TI nos Tribunais de Contas. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E45, p. 372- 385, 2021.

TEIXEIRA, Wladimir Machado; MENEZES-FILHO, Naércio Aquino. Estimando o retorno à educação do Brasil considerando a legislação educacional brasileira como um instrumento. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 32, p. 479-496, 2012.



CONSELHO
NACIONAL DO
MINISTÉRIO PÚBLICO

Acesse nosso **portal**:



Siga o **CNMP** nas redes sociais:

 [cnmpoficial](#)

 [cnmpoficial](#)

 [@cnmp_oficial](#)

 [conselhodomp](#)

 [conselhodomp](#)

 [cnmp.mp.br](#)